



Corso di formazione – Laboratorio 2019/2020
La progettazione nella programmazione degli obiettivi

VADEMECUM PER LA DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI

(a cura di Paolo Fusari e Michela Mottica, docenti incaricati)

Laboratorio sugli obiettivi e sugli indicatori

Istruzioni generali d'uso



La formula **SMART** ci ricorda che, per risultare davvero efficace, un obiettivo deve possedere 5 qualità, ognuna delle quali è indispensabile. Di seguito si riporta la formula SMART nella sua versione "italianizzata" più diffusa.

La descrizione puntuale di un obiettivo deve rispondere ai seguenti 4 termini:

S	M	A	R	T
Specific	Measurable	Achievable	Relevant	Timely o Time-based
SPECIFICO	MISURABILE	RAGGIUNGIBILE	RILEVANTE	LEGATO AL TEMPO
Definito Chiaro Concreto	Misurato Monitorato	Realistico	Importante Coerente Stimolante	Definito nelle tempistiche

Inoltre è utile considerare che un buon **obiettivo deve essere scritto sempre in positivo**, quindi evitare negazioni, ad esempio "non deve ...", ecc.. Meglio, ad esempio "deve raggiungere...", "...svolgere...". Questi sono verbi concreti e di azione.

L'obiettivo non deve essere ambiguo e vago. Obiettivi descritti in modo non specifico e chiaro non portano all'azione e sono controproducenti. Potrebbe essere utile una volta scritto l'obiettivo farlo leggere a qualche collega per avere un feedback.



L'obiettivo deve essere misurabile in contesto temporale che permetta di valutare se la persona è riuscita a raggiungere l'obiettivo che è stato prefissato.

L'obiettivo deve essere sempre realistico, ovvero la persona con le sue capacità e conoscenze deve essere in grado di raggiungerlo. Qui vanno considerate anche le risorse che si mettono a disposizione della persona.

L'obiettivo deve essere motivante per la persona. Ciò significa che deve essere importante per la persona e che ci sia un valore aggiunto nel conseguirlo.

Nel definire l'obiettivo può anche essere utile descrivere almeno un po' i passaggi necessari per raggiungerlo.

PRIMO PASSO

S - Impostare obiettivi specifici *(definiti, chiari, concreti)*

COSA VUOL DIRE E COME SI FA



Si può anche iniziare da un'idea vaga di quello che si desidera far raggiungere ma poi, perché l'obiettivo descritto risulti efficace, è necessario definirlo in modo che sia il più possibile chiaro e concreto, indicando tutti quegli elementi che permettono di tradurre in azioni il miglioramento che si

vuole ottenere.

E' necessario descriverlo in modo chiaro e ben definito. Non deve essere vago o generalizzato.

Una buona pratica è la seguente: *"Semplificare il più possibile l'obiettivo definendo con precisione **"dove si vuole far arrivare il collaboratore"**.*

Seguono delle domande d'esempio da porsi per questo primo passo:

- Cosa voglio ottenere?
- Perché questo obiettivo è importante per la persona di riferimento?
- Cosa voglio che realizzi la persona nel suo percorso professionale
- Quali sono le risorse necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo da parte della persona?
- Ci possono essere dei limiti da porre?
- È sufficientemente chiaro?
- È sufficientemente concreto?
- Come posso renderlo più chiaro?
- Come posso renderlo più concreto?

Ancora: per rendere sempre specifico un obiettivo può essere utile caratterizzarlo anche tramite un numero e una scadenza *(poi riportate più puntualmente negli indicatori di monitoraggio)*. Ad esempio, *"Incrementare il numero di pratiche analizzate entro l'arco di sei mesi"*.

SECONDO PASSO

M - Impostare obiettivi misurabili *(che si possono monitorare)*

COSA VUOL DIRE E COME SI FA

Deve essere definito un punto di arrivo. Questo permette poi di definire meglio negli indicatori come monitorare i progressi fatti.

Seguono delle domande d'esempio da porsi per questo secondo passo:



- Come e in che modo posso sapere se la persona ha raggiunto l'obiettivo?
- In che modo posso monitorare i progressi?

TERZO PASSO

A - Impostare obiettivi attuabili (*realistici e raggiungibili*)

COSA VUOL DIRE E COME SI FA



Il grado di difficoltà dell'obiettivo deve essere ben calibrato rispetto alle caratteristiche della persona e del contesto. Attenzione però a non fissare livelli di aspirazione troppo bassi (riducono la motivazione), dall'altro livelli troppo alti potrebbero bloccare l'azione sul nascere, causando frustrazione e demotivazione.

Inoltre, più il raggiungimento dell'obiettivo è nel potere d'azione del soggetto e sotto il suo diretto controllo maggiori sono le possibilità di riuscita: l'obiettivo dovrebbe essere attuabile in prima persona, riducendo al minimo cose, stati, condizioni, azioni, comportamenti che non dipendono da essa.

Seguono delle domande d'esempio da porsi per questo terzo passo:

- Questo obiettivo è realistico considerati i punti di forza della persona?*
- E' realistico considerati anche i suoi punti di debolezza?*
- E' realistico tenendo conto delle risorse messe a disposizione?*
- Quanto e in che modo può essere sotto il controllo della persona?*

QUARTO PASSO

R - Impostare obiettivi rilevanti (*importante, coerente, stimolante*)

COSA VUOL DIRE E COME SI FA



Se un obiettivo non è realistico non c'è speranza. Se non è stimolante non ci sarà motivazione.

Un obiettivo deve quindi possedere rilevanza, intesa come importanza funzionale, per i risultati che si vogliono ottenere (anche emotiva), per la persona stessa in termini di soddisfazione e autorealizzazione.

Da questo punto di vista, è importante che l'obiettivo sia formulato in termine positivi: per muoverci abbiamo bisogno di conoscere la meta, non dove non vogliamo andare.

Sarebbe come rispondere al tassista "*mi porti ovunque, ma non in periferia!*"

Seguono delle domande d'esempio da porsi per questo quarto passo:

- Quanto è importante l'obiettivo per la persona? Ne vale la pena?*
- Quale grado di priorità possiede questo obiettivo rispetto ad altri possibili?*
- Quanto il suo raggiungimento inciderà effettivamente sulla performance della persona e dell'organizzazione?*
- Quanto sono disposto ad investire (energie, tempo, ecc.) per sostenere il collaboratore a raggiungerlo?*

QUINTO PASSO

R - **Impostare obiettivi legati al tempo** (*quando, per quanto, data, scadenza*) - **COSA VUOL DIRE E COME SI FA**

Un obiettivo non può definirsi tale se non ha una data di scadenza.



Stabilire il tempo necessario per raggiungerlo.

Non fissare obiettivi ambiziosi in tempi ristrettissimi Definire una scadenza oltre la quale non andare per non rischiare di cadere nella procrastinazione.

Se un obiettivo è particolarmente ambizioso o complesso e richiede più tempo potrebbe essere opportuno suddividerlo in vari sotto-obiettivi intermedi raggiungibili nel breve e/o medio termine.

Seguono delle domande d'esempio da porsi per questo quinto passo:

- Entro quando voglio che venga conseguito l'obiettivo?*
- Di quanto tempo ha davvero bisogno la persona per raggiungerlo?*
- È possibile suddividere l'obiettivo finale in obiettivi intermedi raggiungibili nel breve e/o medio termine?*

Check list per un'esatta formulazione degli obiettivi

- Nella definizione dell'obiettivo è stato preso in considerazione il profilo professionale/ruoli/mansioni
- Nella definizione dell'obiettivo sono stati usati termini precisi e specifici non vaghi e variamente interpretabili?
- Non confondere Obiettivi con Contenuti (*Obiettivo: Svolgimento di una pratica; Contenuto: La pratica deve essere svolta in questo modo...*)
- Molteplicità degli obiettivi, prudenza nell'includere più di un obiettivo in una singola formulazione
- Non confondere Processo Vs. Prodotto. Il processo è ciò che si deve fare, il Prodotto è ciò si deve raggiungere

Esempi di formulazione di obiettivi individuali

(secondo ruoli/funzioni) – da dettagliare sempre meglio contesto di lavoro e altro (procedure, ecc.)

- Battitura e predisposizione di decreti penali con smaltimento dell'arretrato (*priorità e altro*). Specificare tipologia decreti, anno di arretrato, cosa fare dopo (*es. Assistente*).
- Verifica esecutività dei decreti penali, adempimenti successivi, annotazioni e registrazioni (*es. Assistente*).
- Perfezionamento delle notifiche (*es. Assistente*).
- Riordino dell'archivio (*specificare come e che cosa*), (*es. Ausiliario*).
- Annotazioni di cumuli o altri provvedimenti provenienti da altre autorità giudiziarie (*con dettagliate specificazioni di cosa e come*), (*es. Cancelliere*)
- Compilazione fogli notizie per le spese del patrocinio
- a spese dello Stato. (*es. Cancelliere*)

Esempi di formulazione di obiettivi di gruppo

(secondo ruoli/funzioni) - da dettagliare sempre meglio contesto di lavoro e altro (procedure, ecc.)

- L' Assistente con il Cancelliere provvede ai decreti penali e Lavori di Pubblica Utilità, assicurare che le richieste di decreti penali con la conversione della pena in LLPPUU siano trattate con precedenza rispetto alle altre
- L'Ausiliario con l'Assistente giudiziario provvede ai Patrocini a spese dello Stato, liquidazioni, ecc. *(specificare bene come svolgere il lavoro, le procedure, ecc.)*. Anche quanto arretrato c'è.

Esempi di risultati attesi e indicatori (individuali)

(secondo ruoli/funzioni) - da dettagliare sempre meglio contesto di lavoro e altro (procedure, ecc.)

- n. ° di decreti battuti
- percentuali di smaltimento/abbattimento arretrato
- fissare una data
- n.° di decreti dichiarati eseguiti
- n.° completamento adempimenti conseguenti
- riordino e posizionamento fascicoli con percentuali e scadenze
- arretrato completamente sanato entro il _____
- n. ° di provvedimenti giacenti smaltiti ed n.° di esecuzioni di annotazioni o altri adempimenti dovuti
- n. di riepiloghi di spesa giacenza esaminati con foglio notizie entro il

Esempi di risultati attesi e indicatori (gruppo/ufficio)

(secondo ruoli/funzioni) - da dettagliare sempre meglio contesto di lavoro e altro (procedure, ecc.)

- Rapporto tra richieste pervenute e decreti penali emessi con dichiarazione di tempestiva esecuzione
- redazione n. Schede casellario e fasi esecutive
- fissare sempre delle date/scadenze
- n.° registrazioni istanze di liquidazione giacenti
- notifiche e comunicazioni eseguite
- n. di fascioletti da trasmettere all'ufficio spese

Un esercizio

Di seguito sono riportati una lista di obiettivi.

Assegnare ad ogni obiettivo la relativa e corretta tipologia di appartenenza.

Obiettivi	Sapere Conoscenze	Saper Fare Capacità	Saper Essere Atteggiamenti
Acquisire la capacità amministrative e procedurali			
Comprendere i punti di forza e di debolezza del proprio lavoro			
Comprendere i comportamenti per un efficace esercizio del ruolo professionale			
Comprendere le evoluzioni che si stanno verificando nello scenario della P.A.			
Definire le caratteristiche strutturali e organizzative dell'ufficio			
Facilitare la conoscenza delle tematiche di natura professionale			
Sperimentare le tecniche di <i>problem solving</i>			
Favorire nel personale motivazione e interesse al cambiamento organizzativo			
Fornire le basi dei metodi di soluzione dei problemi			
Migliorare lo stile di comunicazione con i clienti esterni, i Responsabili ed i colleghi			
Migliorare l'efficacia comunicativa degli uffici attraverso l'impiego di strategie di relazione efficaci			
Rilevare le dimensioni che facilitano un buon lavoro di gruppo nell'ufficio			
Sensibilizzare il personale sulle proprie caratteristiche attitudinali in rapporto al ruolo professionale			
Sviluppare l'autonomia operativa nel proprio ruolo			